Ostatni metr kapitalizmu: praca realizacyjna w Walmart China i polskim handlu detalicznym

AUTOR

Fundacja Dobre Państwo

STRESZCZENIE / ABSTRACT

Artykuł analizuje ewolucję handlu detalicznego w stronę modelu kapitału kupiecko-platformowego, wykorzystując Walmart China jako laboratorium nowoczesnego kapitalizmu. Autor wprowadza pojęcie pracy realizacyjnej – materialnego i technologicznego wysiłku niezbędnego do przekształcenia potencjalnej wartości towaru w realny zysk. Tekst ukazuje, jak tradycyjny detal łączy się z infrastrukturą cyfrową, gdzie algorytmy przejmują kontrolę nad czasem i ciałem pracownika (np. pickera). Kluczowym elementem analizy jest przejście od ekonomii ceny do ekonomii lęku, w której konsument płaci za redukcję niepewności i wygodę, podczas gdy koszt tej wygody jest przerzucany na prekariat handlowy. To studium nad tym, jak cyfrowa optymalizacja przekształca codzienną pracę w narzędzie kontroli i dyscypliny.

The article analyzes the evolution of retail toward a merchant-platform capital model, using Walmart China as a laboratory of modern capitalism. The author introduces the concept of fulfillment work—the material and technological effort necessary to transform the potential value of a commodity into real profit. The text shows how traditional retail merges with digital infrastructure, where algorithms take control over the worker's time and body (e.g., the picker). A key element of the analysis is the transition from an economy of price to an economy of fear, in which the consumer pays for the reduction of uncertainty and convenience, while the cost of this convenience is shifted onto the retail precariat. This is a study of how digital optimization transforms daily work into a tool of control and discipline.

Artykuł analizuje współczesny handel detaliczny i platformowy jako system oparty na paradoksie „przeniesienia kosztów”, gdzie cyfrowa wygoda konsumenta jest

bezpośrednim efektem systemowej niewidzialności pracy realizacyjnej. Na przykładzie modelu Walmart w Chinach oraz polskiego rynku wielkopowierzchniowego, autor stawia tezę, że nowoczesny kapitał kupiecko-platformowy przekształca ludzką biografię w optymalizowany zasób. Poprzez algorytmiczne zarządzanie czasem (np. zmienne grafiki), prekaryjne formy zatrudnienia i outsourcing odpowiedzialności do agencji pracy, system tworzy iluzję „braku zmartwień" dla klienta, jednocześnie delegując cały niepokój i fizyczny ciężar na pracowników – często migrantów i osoby na umowach cywilnoprawnych. Praca realizacyjna, choć niezbędna jako infrastruktura przetrwania społeczeństwa (co obnażyła pandemia), zostaje zredukowana do poziomu „ostatniego metra" kapitalizmu, gdzie ciało pracownika staje się materialnym zapleczem dla bezcielesnych interfejsów aplikacji. Tekst demaskuje korporacyjne slogany jako „cukrową polewę" maskującą degradację pracy i wzywa do uznania godności osób wykonujących pracę infrastrukturalną.

SŁOWA KLUCZOWE

ostatni metr kapitalizmu | praca realizacyjna | kapitał platformowy | Walmart China | polski handel detaliczny | ekonomia lęku | platformizacja pracy | outsourcing niepokoju | algorytmiczne zarządzanie | prekariat handlowy | cyfrowa wygoda | picker | kapitał kupiecko-platformowy | biografia jako zasób | mikropolityki przetrwania

Walmart w Chinach jako laboratorium nowoczesnego kapitału platformowego

Walmart w Chinach nie jest egzotyczną osobliwością, którą można bezpiecznie zamknąć w gablocie z napisem „azjatycki przypadek". To raczej model przyszłości – choć przyszłości nierówno rozłożonej, lokalnie przetwarzanej i politycznie różnicowanej. To, co w Chinach stało się punktem styku amerykańskiego kapitału kupieckiego, postsocjalistycznego dziedzictwa dystrybucji, platform cyfrowych, państwowych związków zawodowych, miejskiej klasy średniej i pandemicznej infrastruktury dostaw, w innych krajach występuje pod innymi nazwami. Zawsze jednak powraca to samo pytanie: kto wykonuje pracę, dzięki której cudza wygoda wygląda jak naturalny stan świata? W tym pytaniu zawiera się architektura niniejszego artykułu.

Chiny nie są już tylko fabryką świata; stały się jednym z najważniejszych laboratoriów konsumpcji, dystrybucji, platformizacji i pracy ostatniego metra. Sam Walmart przestał być zwykłym sklepem. Jest organizacją cyrkulacji, maszyną realizacji wartości, operatorem danych, zarządcą pracy, elementem infrastruktury miejskiej i aktorem w relacjach z państwem. Praca realizacyjna nie sprowadza się już do obsługi klienta – to materialny, emocjonalny, technologiczny i prawny wysiłek przeprowadzania towaru przez granicę między potencjalną wartością a realnym zyskiem. E-commerce przestał być jedynie zakupem przez internet; stał się przejęciem pracy zakupowej konsumenta przez system, w którym aplikacja wydaje polecenia ludzkim nogom.

Tę całość można określić mianem nowego paradygmatu kapitału kupiecko-platformowego. Kapitał kupiecki historycznie zarabiał na kontroli obiegu towarów: pośrednictwie, dostępie do rynku, różnicach cenowych, skali i zdolności narzucania warunków producentom. Kapitał platformowy z kolei czerpie zyski z kontroli infrastruktury cyfrowej, danych, widzialności, płatności oraz relacji między grupami użytkowników.

Walmart China jest hybrydą obu tych modeli. Firma pozostaje detalistą, lecz musi funkcjonować jako uczestnik platformowego miasta. Posiada sklepy, ale potrzebuje aplikacji; ma półki, lecz wymaga algorytmów. Zatrudnia pracowników, jednak ich praca zostaje coraz silniej sprzęgnięta z danymi. Dysponuje marką, ale musi wpisać się w lokalne ekosystemy kontrolujące uwagę konsumenta. Ta hybryda nie jest neutralną innowacją, lecz nową formą władzy gospodarczej. Polega ona na zdolności organizowania przepływów, zanim ktokolwiek nazwie je polityką.

Kto kontroluje przepływ towarów, kontroluje codzienność. Kto kontroluje aplikację, kontroluje oczekiwania. Kto kontroluje grafik, kontroluje czas. Kto kontroluje metryki, kontroluje definicję dobrej pracy. Kto kontroluje język wartości, kontroluje granice sprzeciwu. A kto kontroluje ostatni metr, kontroluje moment, w którym gospodarka staje się życiem. To dlatego hipermarket, który wydawał się banalnym miejscem zakupów, okazuje się instytucją o znaczeniu niemal konstytucyjnym dla późnej nowoczesności. Tyle że jego konstytucja jest zapisana w regulaminie pracy, umowie z platformą, haśle marketingowym i instrukcji skanowania.

Dziedzictwo maoizmu pełni w tej syntezie funkcję głębokiej matrycy. Nie należy go idealizować ani demonizować, lecz potraktować jako historyczną infrastrukturę, która ukształtowała chińskie warunki spotkania z globalnym detalem. Maoistyczny system dystrybucji ograniczał prywatny handel, stabilizował ceny i wiązał zaopatrzenie z instytucjami państwa, budując moralną ekonomię oszczędności. Późniejszy kapitalizm detaliczny nie wszedł więc w próżnię, lecz w przestrzeń już wcześniej przetworzoną przez państwo.

Ekonomia lęku i outsourcing niepokoju

To właśnie sprawia, że przypadek Chin jest tak prowokujący. Antyrynkowa przeszłość mogła stać się jednym z warunków ekspansji wielkiego rynku. Historia nie jest więc moralną prostą, lecz labiryntem, w którym dawne narzędzia zmieniają właściciela. Walmart, wchodząc do Chin w latach dziewięćdziesiątych, musiał ten labirynt odczytać. Początkowo próbował przenieść własny model: skalę, cenę, logistykę, kulturę Sama Waltona, korporacyjny egalitaryzm i hasło „Codziennie Niskie Ceny". Szybko okazało się jednak, że chiński rynek nie jest tablicą, na której można po prostu zapisać amerykańską formułę sukcesu.

Gęsta urbanistyka wymuszała inne formaty sklepów. Konsumencka pamięć niedoboru i obawy o jakość zmusiły firmę do zmiany przekazu: z taniości na bezpieczeństwo. Regionalne gusta utrudniały centralizację, a państwo wymuszało formalną obecność związków zawodowych. Jednocześnie lokalni gracze cyfrowi drastycznie podnieśli standard szybkości. Chińska klasa średnia nie szukała jedynie niskich cen – szukała spokoju. Wtedy pojawiło się „Worry Free", jedno z najważniejszych haseł tej opowieści, obrazujące przejście od ekonomii ceny do ekonomii lęku.

W tym przesunięciu kryje się głęboka prawda o współczesnej konsumpcji. Nowoczesny konsument kupuje nie tylko rzeczy, ale redukcję niepewności. Chce mieć pewność, że żywność jest bezpieczna, kosmetyk autentyczny, produkt dostępny, dostawa szybka, zwrot możliwy, płatność bezproblemowa, a status społeczny nienaruszony. Handel detaliczny staje się więc maszyną uspokajania. Jednak każde uspokojenie klienta wymaga przeniesienia niepokoju gdzie indziej. Zmartwienie konsumenta zostaje rozłożone na pracowników, menedżerów, dostawców, pickerów, kurierów, systemy informatyczne i zaplecze.

„Bez zmartwień" nie oznacza braku zmartwień w systemie; oznacza ich outsourcing. Właśnie dlatego praca realizacyjna jest centralna. Jest pracą absorpcji niepewności. Pracownik świeżej żywności absorbuje niepewność psucia się produktów i wybredności klienta. Promotorka absorbuje niepewność pragnienia: czy klient zechce produktu, da się uwieść obietnicy marki lub w ogóle zatrzyma się przy stoisku. Kasjer absorbuje niepewność transakcji: błędy w cenach, kolejki, problemy ze skanowaniem, płatnościami i frustrację. Picker absorbuje niepewność aplikacji: czy produkt faktycznie jest na półce, czy jest dobrej jakości, czy da się znaleźć zamiennik i czy zdąży w wyznaczonym czasie. W każdym przypadku pracownik jest buforem między abstrakcyjną obietnicą systemu a konkretnym oporem rzeczywistości. Jeśli kapitalizm platformowy kocha bezszwowość, praca realizacyjna jest szyciem, którego nie chce pokazać.

Walmartowska droga od idealnego pracodawcy do wyzysku pokazuje natomiast, jak łatwo język godności może zostać zużyty przez presję skali. Wczesna oferta lepszych płac, szkoleń, świadczeń i

egalitarnej kultury mogła być realna – nie trzeba jej przedstawiać jako czystego oszustwa. Właśnie dlatego późniejsza degradacja jest tak dotkliwa. Zdrada boli bardziej wtedy, gdy najpierw pojawiła się obietnica.

Walmart w Chinach zaczął jako pracodawca „wysokiej drogi", by następnie – pod wpływem ekspansji, konkurencji i dyscypliny kosztowej – przesuwać się ku „niskiej drodze": redukcjom, intensyfikacji, zamrożeniu realnych płac, gorszym kontraktom, niestabilnym grafikom i narzędziom dyscyplinowania opornych. To nie był nagły upadek, lecz erozja. A erozja jest groźniejsza od katastrofy, bo długo wygląda jak zwykła korekta. Kompleksowy System Czasu Pracy był w tej erozji momentem szczególnym, ponieważ dotknął nie tylko pracy w sklepie, ale całego życia. Wcześniejsze reżimy kontrolowały ciało na hali, emocje przy promocji czy dłonie przy skanerze. CWHS kontrolował przyszłość.

Biografia jako zasób i mikropolityki przetrwania

Zmienny grafik, miesięczne rozliczanie godzin, utrata realnej wartości nadgodzin i możliwość menedżerskiej manipulacji czasem pracy sprawiły, że pracownik stracił zdolność planowania. A przecież planowanie jest jedną z najbardziej podstawowych form wolności. Człowiek pozbawiony przewidywalnego czasu przestaje być w pełni gospodarzem własnego życia; może formalnie pozostać wolny, lecz materialnie żyje w trybie oczekiwania na cudzy harmonogram. CWHS jest zapowiedzią szerszej epoki. Gospodarka platformowa, praca na żądanie, grafiki predykcyjne, elastyczne zatrudnienie i algorytmiczne planowanie zmian zmierzają do jednego celu: dopasować pracę do popytu tak precyzyjnie, jak wcześniej dopasowywano zapasy do sprzedaży. To just in time zastosowane do ludzi. Jednak człowiek nie jest komponentem w magazynie, którego można odkładać na półkę między zmianami. Ma dziecko, ciało, sen i chorobę; ma relacje, potrzebę odpoczynku, drugi dochód, lęk i godność.

Gdy firma traktuje czas człowieka jak zmienną operacyjną, dokonuje aktu antropologicznej redukcji. Mówiąc prościej: robi z biografii zasób. Kategoria „nieświadomej zgody" dopełnia ten obraz od strony prawnej. Współczesny kapitalizm uwielbia zgodę – jest ona elegancka, czysta, udokumentowana i niezwykle przydatna w sporze. Jednak zgoda może zostać uzyskana w warunkach pośpiechu, asymetrii informacji, presji i lęku. Wtedy podpis nie jest dowodem wolności, lecz śladem jej obejścia. Przypadek Walmartu pokazuje, jak formalne procedury produkują pozór autonomii. To lekcja uniwersalna: żyjemy w epoce, w której akceptujemy regulaminy, aneksy i systemy ocen często bez realnej możliwości negocjacji. Zgoda stała się paliwem nierówności, o ile nie towarzyszy jej prawo do odmowy bez represji. Państwowy związek zawodowy, który powinien

chronić pracowników, okazał się w tej historii instytucją w dużej mierze neutralizowaną. Prowadzi to do wniosku szerszego niż sam przypadek Chin: formalna reprezentacja nie wystarczy. Instytucja może istnieć, ale nie działać; może pobierać składki, lecz nie reprezentować; może negocjować bez konsultacji i być obecna, pozostając politycznie pustą.

W takiej sytuacji pracownicy potrzebują alternatywnych obiegów wiedzy, takich jak WCWA. Oddolna komunikacja, wymiana doświadczeń i edukacja prawna pokazują, że sprzeciw wymaga nie tylko gniewu, ale infrastruktury rozumienia. Bez wiedzy opór jest jedynie odruchem; z nią staje się strategią. Trzy reżimy pracy urzeczywistniającej dowodzą natomiast, że kontrola w sklepie jest wielopostaciowa. Panoptyczna ucieczka pracowników świeżych produktów to reżim kamery, chłodni i męskiego stoicyzmu. Przedsiębiorcza hegemonia promotorek to reżim hałasu, aspiracji i prekaryjnej autonomii kobiecej pracy estetycznej. Techno-normatywność kasjerów to reżim skanera, metryk i neutralizacji osoby przez tempo, gdzie klient staje się nadzorcą.

Te trzy światy nie są jedynie ilustracjami jednej tezy, lecz dowodem na to, że współczesna organizacja pracy dysponuje całym arsenałem logik władzy. Tam, gdzie działa kamera, algorytm może być zbędny; tam, gdzie operuje aspiracja, nie zawsze potrzebna jest groźba. Gdzie dominuje skaner, uśmiech staje się zbędny, choć wciąż widnieje na plakacie. Co istotne, każdy z tych reżimów wytwarza własną formę oporu. Pracownicy świeżych produktów szukają martwych punktów i budują braterstwo, powtarzając: „to nie mój własny biznes”. Promotorki wykorzystują luźny nadzór do budowania sieci i wymiany wiedzy między markami. Kasjerzy rezygnują z narzuconej emocjonalności, by przetrwać rygor skanera, a pickerzy manipulują metrykami, korzystając z orientacji przestrzennej. Wobec CWHS pracownicy stawiają na obieg informacji i świadomą odmowę.

To nie są rewolucje, lecz codzienne mikropolityki przetrwania. Nie zmieniają systemu natychmiastowo, ale dowodzą, że człowiek nie zostaje całkowicie pochłonięty przez rolę. Nie wolno jednak romantyzować tego oporu. Jeśli pracownik musi potajemnie jeść w chłodni, nie jest to anegdota o sprycie, lecz akt oskarżenia wobec warunków pracy. Gdy promotorka traktuje próbki kosmetyków jako mikrokapitał, nie jest to triumf przedsiębiorczości, lecz dowód na prekaryjność zmuszającą do łatania niedoborów. Rezygnacja kasjera z uśmiechu nie jest wyzwoleniem, lecz dostosowaniem do twardego przymusu tempa. Opór jest znakiem sprawczości, ale i sygnałem braku sprawiedliwości. To, że ludzie potrafią przeżyć, nie usprawiedliwia warunków, w których muszą być aż tak pomysłowi.

Cyfrowa wygoda jako materialna praca ciała

Era e-commerce dołożyła do tej struktury nową warstwę. Sklep stał się mikro magazynem, aplikacja bramą popytu, a picker cudzym ciałem zakupowym. Walmart, integrując się z lokalnymi platformami — najpierw z JD.com, później z Meituan — przestał wierzyć w prostą samowystarczalność. Musiał wejść w chiński ekosystem superaplikacji i handlu w czasie rzeczywistym. W ten sposób fizyczny sklep odzyskał znaczenie, lecz nie jako dawny hipermarket, a jako rozproszony węzeł cyfrowej logistyki. To istotna lekcja dla teorii e-commerce: internet nie zabił sklepu. Uczynił go zapleczem własnej obietnicy.

Cyfrowość nie unieważniła półki; ona podłączyła ją do terminala. Picker jest dowodem na to, że cyfrowa wygoda klienta stanowi materialną pracę kogoś innego. Klient klika, pracownik chodzi. Klient śledzi status zamówienia, pracownik widzi brak produktu na półce. Klient oczekuje dostawy w trzydziestu minut, pracownik liczy kroki. Klient otrzymuje „bezkontaktową" przesyłkę, podczas gdy pracownik i kurier realizują cały łańcuch fizycznych kontaktów ze światem. Właśnie dlatego handel elektroniczny wymaga krytycznej demistyfikacji. Nie jest lekki — jest lekki jedynie dla jednej strony interfejsu. Po drugiej stronie znajduje się ciało, a ciało nie skaluje się jak serwer. Można zwiększać przepustowość aplikacji. Nie można bez końca zwiększać przepustowości kolan.

Pandemia stała się momentem prawdy. Pokazała, że praca realizacyjna jest nie tylko ekonomicznie użyteczna, ale społecznie niezbędna. Gdy miasta zamknięto i dostawy stały się warunkiem bezpieczeństwa, pracownicy sklepów, pickerzy, kurierzy i kasjerzy stali się infrastrukturą przetrwania. Oddolne określenie „najpiękniejsi bohaterowie na linii ognia, pracujący niewidzialnie" było próbą przejęcia języka heroizmu dla pracy dotąd lekceważonej. Pandemia ujawniła, że społeczeństwo zależy nie tylko od lekarzy, państwa czy technologii, lecz przede wszystkim od tych, którzy układają, skanują, kompletują i dostarczają.

Nowy kontrakt konsumpcji oparty na niewidzialności pracy

Ujawniła to jednak tylko na chwilę. Potem, jak zwykle, powrócił język efektywności, a bohaterowie znów stali się kosztami operacyjnymi. Historia ma czasem bardzo krótki okres wdzięczności. W tym miejscu należy odważnie stwierdzić, że Walmart China nie jest jedynie opowieścią o pracy, lecz o nowym kontrakcie społecznym konsumpcji. Klasa konsumencka otrzymuje niskie ceny, bezpieczeństwo, wygodę i szybkość, a także aplikacje redukujące zmartwienia. Klasa realizacyjna

dostaje w zamian zmienny grafik, metryki, presję, uśmiech na plakacie, fizyczne przeciążenie i często niewystarczające uznanie. Oczywiście te klasy nie są całkowicie odrębne.

Pracownicy bywają konsumentami, a konsumenci pracownikami, jednak role te są nierówno rozłożone w czasie i przestrzeni. Ktoś korzysta z wygody w jednym miejscu, podczas gdy ktoś inny płaci za nią w innym. Nowoczesny detal polega właśnie na tym, aby te dwa światy rzadko się spotykały. Slogany służą jako mechanizm utrzymujący to rozdzielenie. „Worry Free" mówi klientowi: nie martw się. „To mój Walmart!" nakazuje pracownikowi: utożsam się. „Stop. Nie zapomnij się uśmiechnąć" poleca ciału: popraw ekspresję. „Szczęśliwy Pracownik, Szczęśliwi Klienci" sugeruje wszystkim: konflikt nie istnieje. „Pociski w cukrowej polewie" odpowiada: konflikt istnieje, tylko został polukrowany. „To nie mój własny biznes" dodaje: nie pomylę cudzej własności z własną misją. „Gorący hałas" konstatuje: spektakl konsumpcji jest także teatrem pracy.

Język oficjalny próbuje domknąć sens, język pracowniczy go rozszczelnia. Dlatego bon moty nie są tu ozdobą, lecz narzędziem walki epistemicznej. Z perspektywy ekonomii politycznej Walmart China dowodzi, że globalny kapitalizm nie homogenizuje świata w sposób prosty – on go lokalnie trawi. Wykorzystuje maoistyczne dziedzictwo dystrybucji, miejską klasę średnią, chińskie platformy i państwowe instytucje, a także lokalną kulturę hałasu zakupowego, aspiracje migrantek, męski stoicyzm pracowników fizycznych oraz cyfrowe oczekiwania klientów. Nie niszczy lokalności; przekształca ją w warunek akumulacji.

Tym ważniejsze jest to spostrzeżenie, gdyż uproszczona krytyka globalizacji często zakłada, że kapitał narzuca wszędzie tę samą formę. Tymczasem najskuteczniejszy kapitał jest poliglotą. Mówi lokalnymi językami, nosi lokalne maski i zawiera lokalne kompromisy, zachowując jednocześnie globalną logikę zysku. Z perspektywy prawa Walmart China pokazuje, że formalne kategorie wymagają aktualizacji. Należy badać nie tylko umowę o pracę, ale realną kontrolę; nie tylko zgodę, lecz warunki jej uzyskania; nie tylko związek zawodowy, lecz jego autonomię. Nie tylko czas pracy, ale przewidywalność życia; nie tylko nadzór, ale datyfikację i algorytmiczne zarządzanie. Nie tylko bezpieczeństwo konsumenta, lecz koszt tego bezpieczeństwa dla pracownika; nie tylko outsourcing, lecz rozproszenie odpowiedzialności między sklepem, dostawcą, platformą a agencją. Prawo, które pozostanie przy starych kategoriach, będzie przypominać kasjera bez skanera w sklepie pełnym kodów QR – niby obecne, ale coraz mniej zdolne rozpoznać transakcję.

Z perspektywy kulturoznawczej Walmart China ukazuje konsumpcję jako moralny teatr. Klient kupuje nie tylko produkt, lecz własną pozycję, spokój, nowoczesność i przynależność. „Worry Free" staje się emocją klasową, a Sam's Club instytucją selektywnego zaufania. Renao jest dźwiękiem aspiracji, promotorka – aktorką towaru, a kasjer rytualnym strażnikiem przejścia do pieniądza. Picker to niewidzialny sobowtór klienta, zaś pracownik świeżej żywności strażnik naturalności,

którą trzeba codziennie sztucznie odtwarzać na półce. Hipermarket nie jest więc przestrzenią banalną; jest muzeum codziennych pragnień z magazynem cierpienia na zapleczu.

Wartości korporacyjne jako dekoracja maskująca degradację pracy

Z perspektywy teorii organizacji przypadek Walmart China dowodzi, że kultura korporacyjna może służyć zarówno jako zasób, jak i zasłona. Wczesny etap działalności firmy mógł rzeczywiście zapewnić pracownikom poczucie godności, dostęp do szkoleń i nowoczesnego ładu. Jednak ta sama kultura, gdy została podporządkowana presji kosztowej, stała się narzędziem maskowania degradacji. To powinno być przestrogą dla wszystkich firm, które chętnie operują pojęciem wartości. Wartości nie są tym, co firma deklaruje w spokojnych czasach. Wartości są tym, czego nie poświęca, gdy zaczyna boleć marża. Jeśli pierwszą ofiarą konkurencji staje się stabilność życia pracowników, to wartości były jedynie dekoracją. Ładną, ale dekoracją.

Z perspektywy AI i algorytmicznego spojrzenia przypadek Walmartu jest ostrzeżeniem przed fetyszyzmem mierzalności. Systemy cyfrowe precyzyjnie odnotują liczbę zeskanowanych produktów, skompletowanych zamówień, wykonanych kroków czy minut dostawy oraz oceny klienta. Nie potrafią jednak automatycznie rozpoznać, czy praca była godziwa, czy zgoda była wolna, czy uśmiech stanowił formę przemocy emocjonalnej, czy grafik zniszczył życie rodzinne, czy pracownik zjadł winogrona z głodu, a „coaching" był realną pomocą, czy nękaniem. Te kwestie wymagają interpretacji. Dane pozbawione kontekstu są jak półka bez pracownika: wyglądają porządnie, dopóki ktoś nie musi odnaleźć na niej konkretnego sensu.

Dlatego przyszłość badań nad handlem detalicznym musi być interdyscyplinarna. Sama ekonomia nie wystarczy – policzy przepływy, ale może przeoczyć godność. Prawo samo w sobie dostrzeże dokumenty, lecz może pominąć przymus ukryty w procedurze. Kulturoznawstwo odczyta slogany, ale zlekceważy marżę i logistykę. Socjologia pracy nie wystarczy, jeśli nie uwzględni platform, danych i roli państwa, a antropologia zawiedzie, jeśli nie wpisze doświadczenia jednostki w globalne łańcuchy wartości. Trzeba myśleć razem; sklep jest zbyt poważnym zjawiskiem, by zostawić go wyłącznie specjalistom od sprzedaży.

Walmart China jako model przyszłości pokazuje również, że konflikty pracy będą coraz częściej toczyć się wokół czterech osi: czasu, danych, widzialności i odpowiedzialności. Czasu – w kwestii tego, kto decyduje o grafiku i ponosi koszt zmienności popytu. Danych – w zakresie tego, kto mierzy pracę, jak ją interpretuje i czy pracownik ma prawo zakwestionować metrykę. Widzialności

– czyli czy praca ostatniego metra pozostaje ukryta za aplikacją, czy zostaje społecznie uznana. Odpowiedzialności – czyli kto odpowiada za warunki pracy w ekosystemach złożonych ze sklepów, platform, dostawców, agencji i państwa. To są pytania przyszłości prawa pracy i etyki biznesu. Nie brzmią tak efektownie jak hasła o tym, że „sztuczna inteligencja zmieni wszystko", ale mają tę zaletę, że naprawdę dotyczą życia ludzi.

Należy jednak zapytać o alternatywy, gdyż krytyka nie może kończyć się na samej demaskacji, choć jest ona konieczna. Jak wyglądałby bardziej sprawiedliwy model pracy realizacyjnej? Po pierwsze, uznawałby jej centralność ekonomiczną i społeczną. Po drugie, stabilizowałby czas pracy, czyniąc każdą elastyczność dobrowolną, rekompensowaną i współdecydowaną. Po trzecie, ograniczałby metryki wydajności tam, gdzie niszczą one zdrowie, jakość i godność. Po czwarte, zapewniałby realne kanały głosu pracowniczego, niezależne od zarządu. Po piąte, regulowałby odpowiedzialność w ekosystemach platformowych, aby outsourcing nie był ucieczką od odpowiedzialności. Po szóste, traktowałby technologię jako narzędzie wspierania pracy, a nie wyłącznie jej przyspieszania. Po siódme, wymagałby od firm zgodności między językiem wartości a praktyką budżetową.

Czy taki model jest łatwy? Oczywiście nie. Łatwe są plakaty. Sprawiedliwość organizacyjna jest trudniejsza, bo kosztuje; wymaga konfliktu, konsultacji, prawa i odwagi menedżerskiej. Ale argument, że trudność zwalnia z obowiązku, jest ulubionym narkotykiem konformistów. Jeśli globalne korporacje potrafią zintegrować sklepy z platformami, przewidywać popyt, optymalizować trasy i dostarczać produkty w kilkadziesiąt minut, niech nie udają bezradności wobec stabilnego grafiku i godziwej pracy. Inteligencja organizacyjna, która działa wyłącznie w stronę marży, jest kaleka moralnie. Sprawny system bez sprawiedliwości jest po prostu dobrze naoliwioną niesprawiedliwością.

W tej syntezie należy zachować uczciwość wobec złożoności Chin. Nie można sprowadzać tego przypadku do prostego schematu: zachodnia korporacja kontra lokalni pracownicy. Państwo chińskie jest aktywnym aktorem, lokalne platformy są potężne, konsumenci mają własne aspiracje, a pracownicy stosują własne strategie. Dziedzictwo maoizmu pozostaje ambiwalentne. Globalny kapitał musi się adaptować, a nie tylko narzucać. Ta złożoność nie osłabia krytyki – przeciwnie, czyni ją dojrzalszą. Najłatwiej potępia się karykatury; najtrudniej analizuje się systemy, które jednocześnie modernizują i wyzyskują, zatrudniają i degradują, dostarczają i dyscyplinują. Walmart China jest właśnie takim systemem. Niewygodnym, bo prawdziwym.

Mit założycielski jako maska systemowej eksploatacji

Obraz Sama Waltona jako "amerykańskiego Mao" jest prowokacyjną figurą, a nie równaniem historycznym. Ma on na celu pokazanie, że korporacje potrzebują mitów założycielskich w takim samym stopniu, jak państwa czy ruchy polityczne. Walton – skromny, bliski ludziom i podpisany imieniem – mógł rezonować z egalitarną symboliką chińskiej przeszłości.

Mit założycielski przestaje jednak wystarczać, gdy codzienność pracy zaczyna mu przeczyć. Wtedy patron uśmiecha się z plakatu, podczas gdy pracownik liczy kolejne ostrzeżenia. Każda organizacja staje przed wyborem: albo jej mit będzie stale odnawiany przez praktykę, albo stanie się muzealnym eksponatem hipokryzji. Przypadek Walmartu w Chinach pokazuje, jak szybko idea służby może zostać przepisana na język kontroli.

Również hasło "Made in China" należy rozumieć dwojako. Walmart jest "made in China", ponieważ ogromna część globalnego handlu detalicznego opierała się na chińskiej produkcji. Jest nim jednak także dlatego, że sam Walmart jako organizacja został uformowany przez lokalne warunki. To w Chinach przepracowano jego formaty, slogany, relacje z platformami, strategie e-commerce, układ pracy i konflikty. Jest to istotna lekcja dla teorii globalizacji: globalne firmy nie są monolitami, lecz organizacjami wielokrotnego tłumaczenia. Tłumaczenie to nie czyni ich jednak niewinnymi.

Czasem pozwala im ono skuteczniej eksploatować lokalne warunki, czasem zmusza do ustępstw, a najczęściej robi obie te rzeczy naraz. W końcowym ujęciu praca realizacyjna jest pracą nad przejściem. Towar przechodzi w pieniądz, klient od pragnienia do zakupu, aplikacja od obrazu do paczki, a sklep z przestrzeni sprzedaży w mikro-magazyn. Państwo zmienia się z regulatora we współużytkownika prywatnej infrastruktury. Pracownik zaś przechodzi od roli "associate" do mierzonego wykonawcy, od bohatera pandemii do kosztu operacyjnego i od uczestnika kultury korporacyjnej do krytyka "pocisków w cukrowej polewie". Każde takie przejście wymaga pracy, której koszt niemal zawsze próbuje się ukryć.

Tę przypowieść można opowiedzieć jako historię ostatniego metra. Pewnego dnia kapitał zbudował fabryki, statki, porty, magazyny, sklepy, aplikacje i algorytmy. Spojrzał na swoje dzieło i stwierdził: wszystko jest gotowe. Wtedy towar leżący na półce zapytał: kto mnie sprzeda? Aplikacja zapytała: kto mnie wykona? Klient zapytał: kto zdejmie ze mnie zmartwienie? Państwo zapytało: kto utrzyma zaopatrzenie w kryzysie? Menedżer zapytał: kto podpisze grafik? Skaner zapytał: kto przesunie kod? Kamera zapytała: kto będzie widzialny? Wtedy z zaplecza wyszli pracownicy. Jeden niósł owoce, druga próbki kosmetyków, trzecia siedziała przy kasie, a czwarty trzymał terminal pickera.

Cyfrowa wygoda nie jest bezcielesna

Kapitał uśmiechnął się i powiedział: jesteście naszymi partnerami. Oni spojrzeli na siebie i odpowiedzieli: partnerstwo zaczyna się tam, gdzie kończy się polewa. Ta odpowiedź stanowi esencję niniejszego tekstu. Nie chodzi w niej o odrzucenie handlu, technologii czy konsumpcji, lecz o odmowę przyjęcia ich w wersji moralnie nieopłaconej. Jeśli klient ma być wolny od zmartwień, pracownik nie może stać się magazynem cudzych lęków. Jeśli sklep pełni funkcję mikroinfrastruktury miasta, praca w nim musi być traktowana jako praca infrastrukturalna. Obietnica szybkości aplikacji musi uwzględniać ludzkie granice, a korporacyjny szacunek winien przełożyć się na grafik, płacę i prawo do odmowy. Jeśli państwo wykorzystuje prywatną logistykę jako dobro publiczne, musi chronić ludzi, którzy ją realizują. A jeśli AI analizuje dane handlowe, powinna pytać o to, czego liczby nie mówią.

Walmart China staje się więc zwierciadłem. Odbija twarz kapitalizmu, który pragnie być cyfrowy, lekki i bezproblemowy, choć wciąż opiera się na pracy ciał. Obnaża państwo, które kształtuje rynek, jednocześnie tolerując słabą reprezentację pracowników. Pokazuje klienta, który pożąda bezpieczeństwa, nie dostrzegając jego realnego kosztu, oraz firmę, która deklaruje szacunek, a w praktyce jedynie przestawia zębatki czasu pracy. Widzimy tu pracowników, którzy nie są ani świętymi ofiarami, ani trybikami, lecz inteligentnymi aktorami przetrwania. Wszystko to dowodzi, że ostatni metr kapitalizmu jest miejscem, gdzie kończą się abstrakcje, a zaczyna rzeczywistość.

Każda epoka ma swoje miejsce próby. Dla kapitalizmu przemysłowego była nim fabryka. Dla finansowego – giełda, bank i alchemia ryzyka. W dobie kapitalizmu platformowego miejscem tym staje się ostatni metr: półka, kasa, aplikacja, skuter dostawcy, terminal pickera czy ekran klienta. To tutaj, na zapleczu, gdzie pracownik próbuje przez kilka minut odzyskać ciało od systemu, rozstrzyga się, czy nowoczesność jest rzeczywiście sprawna, czy jedynie skutecznie maskuje cudze zmęczenie. Tu widać, czy pojęcia takie jak „efektywność” czy „klientocentryczność” służą poprawie życia, czy są tylko eleganckimi nazwami dla przenoszenia kosztów w dół hierarchii społecznej.

Przypadek Walmartu w Chinach jest kluczowy, gdyż pozwala prześledzić całą sekwencję współczesnej gospodarki w jednym organizmie. Widzimy tu dziedzictwo maoistycznej dystrybucji, które paradoksalnie utorowało drogę wielkiemu handlowi sieciowemu, oraz amerykański kapitał z mitem niskiej ceny i korporacyjnego egalitaryzmu. Obserwujemy adaptację do chińskiej specyfiki, aspiracji klasy średniej i lęku o jakość. Śledzimy przejście od „Codziennie Niskich Cen” do „Worry Free” – czyli od ekonomii taniości do ekonomii uspokojenia – oraz degradację modelu zatrudnienia w stronę niskokosztowej intensyfikacji. Widzimy CWHS jako mechanizm kontroli czasu oraz trzy reżimy pracy: panoptyczną ucieczkę, przedsiębiorczą hegemonię i techno-normatywność.

E-commerce nie usuwa sklepu, lecz zmienia go w mikromagazyn. Pandemia obnażyła zaś fakt, że pracownicy detalu są infrastrukturą życia społecznego. Wreszcie dostrzegamy język: slogany i maksymy, za pomocą których korporacja zarządza sensem, a pracownicy próbują odzyskać prawdę. Pierwsza lekcja płynąca z tej historii jest jasna: nie istnieje cyfrowa gospodarka bez materialnego zaplecza pracy. Można projektować modele predykcyjne i eleganckie interfejsy, ale na końcu ktoś musi dotknąć rzeczy. Ktoś musi odróżnić świeży owoc od obitego, odnaleźć produkt w alejce, zdecydować o zamienniku czy spakować zamówienie. Ktoś musi wstać na zmianę, gdy miasto śpi lub gdy miasto się boi.

Cyfrowość jest realna, ale nie jest bezcielesna. Jej największym kłamstwem nie jest brak skuteczności – działa ona znakomicie. Kłamstwem jest sugestia, że działa sama. Druga lekcja brzmi: praca realizacyjna jest pracą infrastrukturalną, choć rynek uparcie spycha ją na peryferia. W czasie spokoju jej znaczenie pozostaje ukryte; w kryzysie wybucha z pełną siłą, bo bez niej system po prostu się zatrzymuje. Pandemia pokazała to bezlitośnie.

Systemowa niewidzialność pracy i iluzja zgody

Pracownicy sklepów, magazynów, dostaw i kompletacji zamówień nie byli jedynie dodatkiem do społeczeństwa. Byli jego metabolizmem. To oni umożliwiali przejście od strachu do posiłku, od zamknięcia do zaopatrzenia, od kliknięcia w aplikacji do realnej torby pod drzwiami. Jeśli społeczeństwo potrafi nazwać ich bohaterami tylko w czasie kryzysu, by zaraz potem wrócić do traktowania ich jak kosztów, oznacza to, że jego moralna pamięć jest krótsza niż kolejka do kasy samoobsługowej w sobotę.

Trzecia lekcja dotyczy czasu. Czas pracy nie jest parametrem technicznym; jest dobrem społecznym i warunkiem wolności. Kompleksowy System Czasu Pracy dowodzi, że przejęcie kontroli nad harmonogramem stanowi jedną z najbardziej subtelnych form dominacji. Pracownik może posiadać umowę, identyfikator, szkolenie i korporacyjny okrzyk, lecz jeśli nie jest w stanie przewidzieć własnego tygodnia, jego wolność zostaje poważnie uszkodzona. Elastyczność służąca wyłącznie firmie to despotyzmem bez munduru. Sprawiedliwa elastyczność musiałaby być wzajemna, konsultowana, rekompensowana i ograniczona prawem do życia poza pracą. W przeciwnym razie „nowoczesne planowanie” pozostaje starą władzą nad cudzym kalendarzem.

Kolejna lekcja dotyczy zgody. Nowoczesne organizacje upodobały sobie podpisy, potwierdzenia, checkboxy i aneksy – formalna zgoda stała się wygodnym narzędziem legalizowania asymetrii. Jednak zgoda pozbawiona zrozumienia, realnej możliwości odmowy, dostępu do informacji czy ochrony przed represją nie jest wolnością. Jest procedurą produkcji posłuszeństwa. Przypadek

„nieświadomej zgody” w Walmartcie powinien być ostrzeżeniem dla całej epoki regulaminów, platform i elastycznych kontraktów. Prawnik, który widzi podpis i nie pyta o warunki jego złożenia, przypomina kasjera słyszącego piknięcie skanera, który nie zauważa, że produkt jest zgniły. Formalnie transakcja przeszła, ale materialnie coś cuchnie.

Piąta lekcja odnosi się do języka. Slogany nie są niewinne. „Szacunek dla Jednostki”, „Szczęśliwy Pracownik, Szczęśliwi Klienci”, „Dąż do Błyskotliwości”, „Stop. Nie zapomnij się uśmiechnąć” czy „To mój Walmart!” – każde z tych zdań próbuje wykreować określony świat. Problem nie tkwi w samych wartościach; szacunek, szczęście, doskonałość czy wspólnota są realnie dobre. Trudności zaczynają się wtedy, gdy wartości służą jako cukrowa polewa dla praktyk, które im przeczą. Pracownicze bon moty są kluczowe, ponieważ przywracają językowi zdolność rozpoznawania przemocy. „Pociski w cukrowej polewie” stanowią krótszą teorię hipokryzji organizacyjnej niż niejeden podręcznik zarządzania kulturą. „To nie mój własny biznes” to zwięzła etyka granicy, a „Niewidzialni bohaterowie na linii ognia” są żądaniem uznania pracy, którą społeczeństwo wygodnie przeoczyło.

Szósta lekcja dotyczy konsumenta. Nie jest on winny temu, że pragnie wygody, jakości i bezpieczeństwa. Nie należy moralizować przeciw zwykłym ludziom kupującym żywność czy korzystającym z dostaw. Problem polega na tym, że współczesna gospodarka uczy nas widzieć efekt, a nie pracę: aplikację zamiast pickera, hasło „bez zmartwień” zamiast przesunięcia zmartwień na zaplecze, promocję zamiast prekaryjnej promotorki, cenę zamiast grafika i uśmiech zamiast obowiązku uśmiechu. Dojrzała kultura konsumencka nie polega na ascetycznym wyrzeczeniu się wygody z poczuciem moralnej wyższości. Polega na pytaniu o warunki pracy kryjące się za tą wygodą i o to, czy firma płaci uczciwie za spokój, który nam sprzedaje.

Siódma lekcja dotyczy państwa.

Konieczność systemowej ochrony pracy realizacyjnej

Państwo nie może udawać, że handel detaliczny i platformy dostawcze są wyłącznie prywatnym biznesem, skoro w chwilach kryzysu stają się infrastrukturą publicznego przetrwania. W takim momencie pojawia się obowiązek regulacyjny: ochrona czasu pracy, przejrzystość zgody, realna reprezentacja pracowników, standardy bezpieczeństwa, odpowiedzialność w łańcuchu podwykonawców oraz kontrola algorytmicznego zarządzania. Państwo, które korzysta z prywatnej logistyki jako społecznego krwiobiegu, a jednocześnie nie chroni ludzi pompujących tę krew, staje się wspólnikiem wygody silniejszych.

Nie dotyczy to tylko Chin, lecz każdej gospodarki, w której dostawa stała się usługą powszednią, a pracownik ostatniego metra pozostał obywatelem drugiej widzialności. Ósma lekcja odnosi się do biznesu. Firmy nie muszą wybierać między efektywnością a godnością w sposób tak prostacki, jak sugerują leniwe wersje menedżerskiego realizmu. Owszem, handel jest konkurencyjny, marże ograniczone, klienci wymagający, a platformy brutalne. Jednak to właśnie po tym, jak organizacja dzieli ciężar presji, poznaje się jej dojrzałość. Sprawiedliwszy model pracy realizacyjnej wymagałby stabilniejszych grafików, rekompensaty za zmienność, realnego głosu pracowników, ograniczenia patologicznych metryk, ochrony przed represyjnym coachingiem, przejrzystości algorytmów oraz zgodności między językiem wartości a praktyką budżetową. Jeśli firma potrafi optymalizować trasy dostaw, analizować popyt i integrować setki sklepów z platformą, a jednocześnie twierdzi, że godny grafik jest zbyt trudny do opracowania, to nie jest bezradna. Jest selektywnie inteligentna.

Dziewiąta lekcja dotyczy technologii. Nie wolno pytać wyłącznie o to, co technologia umożliwia; trzeba pytać, komu to umożliwia i co przy tym odbiera. Skaner może usprawnić transakcję, ale może też zamienić kasjera w rytm mierzalnych ruchów. Aplikacja dostarczy żywność osobie zamkniętej w domu, lecz może jednocześnie ukryć dziesiątki tysięcy kroków pickera. Algorytm grafiku dopasuje obsadę do ruchu klientów, ale może też rozbić życie rodzinne pracownika. Kasa samoobsługowa skróci kolejkę, lecz przeniesie pracę na klienta i uczyni z pracownika nadzorcę wielu błędów naraz. Technologia nie jest neutralnym narzędziem postępu – jest polityką zapisaną w procedurze. A polityka pozbawiona kontroli demokratycznej lub pracowniczej zwykle wykazuje zaskakująco silną sympatię do marży.

Dziesiąta lekcja dotyczy nauki. Analiza Walmartu w Chinach dowodzi, że współczesnej gospodarki nie da się zrozumieć za pomocą jednej dyscypliny. Ekonomista dostrzeże efektywność, koszty, marże i łańcuchy dostaw. Prawnik zauważy kwestię zgody, umowy, czasu pracy, reprezentacji i odpowiedzialności. Kulturoznawca odczyta slogany, aspiracje, rytuały, renao, pracę estetyczną i pamięć maoizmu. Socjolog pracy dostrzeże nadzór, opór, płeć, ciało i mikropolitykę. Badacz technologii skupi się na datyfikacji, platformach i algorytmicznym zarządzaniu. Dopiero wspólnie mogą oni ujrzeć sklep jako organizm społeczny. Kto redukuje Walmart China do strategii biznesowej, widzi tylko witrynę. Kto redukuje go wyłącznie do wyzysku, może przeoczyć złożoność adaptacji i realne korzyści konsumenckie. Kto zaś redukuje go do cyfryzacji, nie dostrzega zmęczonych nóg. Nauka musi mieć więcej oczu niż kamera CCTV.

Jedenasta lekcja dotyczy moralnej ekonomii nowoczesności.

Wygoda konsumenta jako przeniesienie kosztów na pracownika

Społeczeństwo można oceniać nie tylko po szybkości dostarczania produktów, ale po tym, jak traktuje ludzi, którzy je dostarczają. Nie po liczbie aplikacji, lecz po tym, czy nie stają się one mechanizmami ukrywania zależności. Nie po pięknych słowach o szacunku, lecz po tym, czy ten szacunek przekłada się na godziny pracy, płacę, odpoczynek, prawo głosu i bezpieczeństwo. Nie po celebrowaniu bohaterów w czasie pandemii, lecz po tym, czy pamięta się o nich po jej zakończeniu. Cywilizacja, która oferuje trzydziestominutową dostawę przy trzytygodniowej pamięci o pracownikach, nie powinna uważać się za szczególnie zaawansowaną. Jest tylko szybka. A szybkość bez pamięci to cecha nie społeczeństwa, lecz odruchu.

Przypadek Walmart China ujawnia niepokojącą prawdę o komforcie klasy średniej. Współczesny komfort coraz częściej sprowadza się do redukcji tarcia. Nie trzeba iść, stać, szukać, pytać, nosić, płacić gotówką, pamiętać, ryzykować niskiej jakości, długo czekać ani konfrontować się z chaosem. System ma wygładzać świat. Jednak wygładzenie jednej powierzchni zwykle oznacza, że chropowatość została przeniesiona gdzie indziej. Im gładszy interfejs, tym częściej należy pytać o zaplecze. Im bardziej „bez zmartwień" jest klient, tym bardziej trzeba pytać, kto przejął te zmartwienia. Im szybciej przyjeżdża zamówienie, tym bardziej trzeba pytać, czyjego czasu nie uznano za własny. Wygoda bez ciekawości moralnej jest dziecięca. Dorosłe społeczeństwo nie może konsumować jak dziecko z kartą kredytową rodziców i udawać, że rachunek nie istnieje.

Najbardziej uniwersalnym pojęciem całego artykułu pozostaje praca realizacyjna. To ona wiąże pozornie odległe elementy: maoistyczną dystrybucję, globalny kapitał kupiecki, hipermarket, promocje, kasy, CWHS, e-commerce, pandemię i język korporacyjny. Praca realizacyjna nakazuje patrzeć na moment przejścia. Patrzeć, jak towar staje się pieniądzem. Jak aplikacyjna obietnica zmienia się w fizyczną paczkę. Jak slogan staje się obowiązkiem, a cena presją. Patrzeć, jak bezpieczeństwo klienta staje się czujnością pracownika i jak państwowa infrastruktura zaopatrzenia zostaje przepisana na logikę prywatnej akumulacji. Trzeba patrzeć, bo jeśli tego nie robimy, system nazwie niewidzialność efektywnością.

Praca realizacyjna jest pojęciem głęboko humanistycznym, choć wywodzi się z twardej analizy ekonomicznej. Przywraca człowieka tam, gdzie dominują towary, aplikacje i dane. Pokazuje, że wartość nie krąży sama – ktoś ją niesie, przesuwa, skanuje, pakuje, reklamuje, chroni, przyspiesza lub opóźnia; czasem sabotuje, czasem ratuje, a czasem ukradkiem zjada jej kawałek, by mieć siłę realizować ją dalej. Praca realizacyjna jest zatem pojęciem antyfetyszystycznym. Zrywa zasłonę z towaru i obnaża relacje społeczne, które pozwalają mu dotrzeć do klienta. Tam, gdzie rynek widzi

produkt, teoria widzi ludzi. I bardzo dobrze, bo produktów mamy dość, a ludzi w analizach wciąż za mało. Nie oznacza to jednak konieczności odrzucenia handlu czy platform – taka konkluzja byłaby moralnie leniwa i praktycznie bezużyteczna. Chodzi o coś trudniejszego: o cywilizowanie ostatniego metra. Jeśli handel detaliczny jest niezbędny, trzeba uczynić go sprawiedliwszym. Jeśli e-commerce jest trwałą częścią gospodarki, należy ujawnić jego ukryte koszty pracy. Jeśli platformy stanowią infrastrukturę, trzeba uregulować ich odpowiedzialność. Jeśli praca realizacyjna jest centralna, musi być godnie opłacana i reprezentowana. Jeśli technologia mierzy pracowników, muszą oni mieć prawo kwestionować ten pomiar. Jeśli firma wymaga elastyczności, musi za nią płacić i ograniczać jej nadużycia. Jeśli klient chce być „Worry Free", powinien domagać się, aby pracownicy nie byli „Worry Full".

Finałowa przypowieść może być prosta. W wielkim mieście stał sklep. Na froncie wisiał napis: „Bez zmartwień". Klienci wchodzili spokojniejsi, wierząc, że ktoś wybrał, sprawdził i zabezpieczył świat za nich. W środku pracownicy układali owoce, promowali kosmetyki i kompletowali zamówienia dla tych, którzy nie przyszli. Na zapleczu wisiał drugi napis: „Nie zapomnij się uśmiechnąć". Pod nim ktoś ołówkiem dopisał: „Nie zapomnij zapytać, kto płaci za ten uśmiech". Menedżer kazał zetrzeć dopisek. Następnego dnia pojawił się znowu, tym razem krótszy: „To nie mój własny biznes". Trzeciego dnia ktoś dodał: „Ale to jest moje życie". I dopiero wtedy zaczęła się prawdziwa rozmowa.

Taka rozmowa jest potrzebna także poza Chinami i Walmartem. Dotyczy polskich sklepów, europejskich magazynów, amerykańskich platform, kurierów, kasjerek i centrów logistycznych – wszystkich miejsc, gdzie konsumencka wygoda spotyka się z cudzą dyspozycyjnością. Dotyczy biznesu, który mówi o odpowiedzialności społecznej, traktując ją jako raport, a nie organizację czasu pracy. Dotyczy państw zachwyconych cyfryzacją, które rzadko pytają, kto żyje w jej cieniu. Dotyczy nauki, która musi wyjść z abstrakcyjnych modeli na halę sklepową. I dotyczy nas wszystkich jako konsumentów i uczestników łańcuchów zależności.

Walmart Made in China jest więc opowieścią o podwójnym wytworzeniu. Chiny wytworzyły towary dla Walmartu, ale jednocześnie ukształtowały go jako organizację zmuszoną do lokalnej adaptacji, platformowej integracji i konfrontacji z postsocjalistycznym dziedzictwem.

Cyfrowa wygoda konsumenta jako efekt delegowania zmartwień na pracowników

Pracownicy wytworzyli z kolei coś, czego nie widać w prostym rachunku sprzedaży: możliwość realizacji wartości. To dzięki ich pracy towar przestał być jedynie rzeczą, a stał się zyskiem. Ich opór sprawił, że organizacja nie mogła całkowicie zawłaszczyć sensu, a ironia i bon moty sprawiły, że język nie został do końca skolonizowany. To kluczowe: nawet w najbardziej rygorystycznych systemach ludzie zachowują zdolność nazywania rzeczywistości. A kto potrafi nazwać, ten nie jest jeszcze pokonany.

Wniosek jest zatem następujący: przyszłość handlu nie rozstrzygnie się wyłącznie w aplikacjach, strategiach platformowych, automatyzacji czy modelach członkowskich. Rozstrzygnie się w tym, czy praca realizacyjna zostanie uznana za centralną, chronioną i godną, czy nadal będzie traktowana jako niewidzialny koszt cudzej wygody. Wybierając drugą drogę, otrzymamy świat coraz szybszy, bardziej bezszwowy, ale i społecznie okrutniejszy. Jeśli jednak wybierzemy pierwszą, być może zrozumiemy, że prawdziwa innowacja nie polega na tym, by klient klikał szybciej, lecz na tym, by system nie musiał nikogo łamać, aby to kliknięcie stało się rzeczywistością.

Czas powiedzieć rzecz najprostszą, a przez to najbardziej niewygodną. Nie ma „bez zmartwień" bez sprawiedliwości. Nie ma „szacunku dla jednostki" bez stabilnego czasu. Nie ma „szczęśliwego pracownika" bez realnego wpływu. Nie ma „dążenia do doskonałości" bez prawa do odpoczynku. Nie ma „mojego Walmartu" bez udziału w decyzjach. Nie ma cyfrowego handlu bez analogowego ciała. Nie ma ostatniego metra kapitalizmu bez pierwszego metra etyki. Gdy ktoś uzna to za przesadę, niech spróbuje zbudować globalny handel bez kasjerów, pickerów, kurierów, pracowników świeżej żywności, promotorek, magazynierów i ludzi od zaplecza. Niech spróbuje dostarczyć „Worry Free" samym sloganem. Szybko odkryje, że nawet najpiękniejszy bon mot nie podniesie skrzynki z owocami. Choć przyznajmy – niektóre slogany bardzo długo udają, że potrafią.

Polski hipermarket ostatniego metra. Polski handel wielkopowierzchniowy ma własną wersję maksymy „Worry Free". Nie zawsze wypowiada ją wprost, ale jej duch unosi się nad kasami samoobsługowymi, alejkami promocyjnymi, magazynem, aplikacją zakupową i bramą dostaw. Klient ma mieć doświadczenie „bez zmartwień": pełną półkę, szybką kasę, świeże pieczywo, promocję z gazetki, paczkę do odbioru, dostawę pod drzwi, uprzejmy kontakt i niską cenę. Problem zaczyna się tam, gdzie kończy się widoczność klienta. Zmartwienia bowiem nie znikają – one są delegowane: na kasjerkę, magazyniera, pracownika kompletacji, osobę od wykładania towaru, pracownika agencji tymczasowej, zleceniobiorcę, cudzoziemca, podwykonawcę sprzątania,

ochroniarza, dostawcę i człowieka, którego nazwisko ginie w grafiku, ale którego ciało bardzo konkretnie dźwiga paletę.

Polski hipermarket, dyskont czy centrum logistyczno-handlowe nie są prostymi kopiami Walmartu w Chinach. Mamy inne prawo pracy, inne państwo, inną historię związków zawodowych, inną specyfikę migracji, kulturę konsumpcji i geografię rynku. A jednak aparat pojęciowy z analizowanej książki działa tu z niepokojącą precyzją. Praca realizacyjna, ta która zamienia towar w pieniądz, nie kończy się na produkcji. W Polsce również zaczyna się prawdziwy teatr ostatniego metra: towar musi zostać rozładowany, policzony, wystawiony, przeceniony, zabezpieczony, zeskanowany, spakowany i przekazany klientowi albo kurierowi.

Prekaryjne zaplecze polskiego handlu wielkopowierzchniowego

"Codziennie niskie ceny" brzmią atrakcyjnie w gazetce. W grafiku pracownika często oznaczają one "codziennie niskie rezerwy kadrowe". Współczesny polski handel wielkopowierzchniowy funkcjonuje w warunkach agresywnej konkurencji cenowej, presji kosztów pracy i dużej rotacji, przy jednoczesnym wzroście automatyzacji i zależności od pracowników cudzoziemskich. Według danych GUS, na koniec grudnia 2024 roku cudzoziemcy stanowili 6,8 procent ogółu osób pracujących w Polsce, a liczba migrantów zatrudnionych w gospodarce narodowej – w tym na podstawie umów cywilnoprawnych – przekroczyła milion osób. Najliczniejszą grupę tworzyli obywatele Ukrainy, choć w statystykach widnieje ponad 150 państw pochodzenia. Oznacza to, że polski rynek pracy nie jest już rynkiem "z dodatkiem migrantów", lecz rynkiem współtworzonym przez nich. Zmiana ta jest szczególnie widoczna w handlu, logistyce, usługach wspierających, gastronomii oraz przy pracach prostych. To tutaj zaczyna się polska wersja "przedsiębiorczej hegemonii".

Nie dotyczy ona wyłącznie promotorek w kolorowych kostiumach – choć obecne są one w marketach jako hostessy, demonstratorki czy sprzedawczynie sezonowe. Chodzi o szerszy świat prekariatu, w którym człowiek nie otrzymuje stabilnej pozycji, lecz obietnicę wejścia do obiegu. Agencja pracy tymczasowej nazywa to "szansą", zlecenie – "elastycznością", a outsourcing – "specjalizacją". Pracownik z Ukrainy, Białorusi, Gruzji, Kolumbii, Nepalu, Filipin czy Indii słyszy, że to "legalny start". Często rzeczywiście jest to początek drogi, czasem lepszy niż dostępne alternatywy. Jednak właśnie tu działa najsubtelniejsza hegemonia: system oferuje coś realnego, aby łatwiej było zaakceptować coś niebezpiecznego. Daje wejście, ale bez zakorzenienia; daje pracę, lecz niekoniecznie stabilność; zapewnia dochód, pozbawiając jednocześnie silnej pozycji negocjacyjnej.

Polski wariant maksymy "To mój Walmart!" można sparafrazować jako: "To nasz sklep, nasza drużyna, nasz wynik". Wewnętrzna komunikacja wielkich sieci operuje pojęciami zespołu, odpowiedzialności i wspólnego sukcesu.

Pracownik tymczasowy wie jednak, że ta "naszość" ma bardzo krótką datę ważności. Kończy się ona wraz z wygaśnięciem zlecenia, końcem sezonu lub telefonem z agencji. Właśnie dlatego oddolna maksyma „to nie mój własny biznes" pasuje do polskiego zaplecza sklepu jak rękawica do skanera. Nie jest to manifest lenistwa, lecz samoobroną przed moralnym szantażem identyfikacji. Skoro zysk, decyzje i bezpieczeństwo zatrudnienia nie należą do pracownika, nie może od niego wymagać się emocjonalnego zaangażowania właściciela. Agencja pracy tymczasowej pełni w tym układzie funkcję bufora, pozwalając sieci handlowej lub operatorowi logistycznemu elastycznie reagować na sezonowość, promocje czy braki kadrowe. Z perspektywy zarządzania jest to racjonalne; z perspektywy pracownika oznacza życie w trybie oczekiwania. Dziś ręce do wykładania towaru są niezbędne, jutro magazyn ogranicza obsadę. Cudzoziemiec bywa traktowany jako „ratunek na braki", a następnie staje się problemem administracyjnym, gdy dokumenty lub stawki nie zgadzają się z rzeczywistością. Publiczne Służby Zatrudnienia w raporcie za 2024 rok wskazały, że legalizacja pracy najczęściej dotyczyła obywateli Ukrainy, Białorusi, Gruzji, Kolumbii, Mołdawii, Filipin, Indii, Nepalu, Uzbekistanu i Bangladeszu, przy czym szczególnie dynamiczny wzrost odnotowano w przypadku obywateli Kolumbii.

W tym miejscu należy przywołać zasadę „pociski w cukrowej polewie". W polskim handlu przyjmuje ona formę haseł takich jak: "elastyczność", "aktywizacja", "outsourcing procesów", "współpraca B2B" czy "atrakcyjny grafik". Każde z tych określeń może opisywać legalną formę organizacji pracy, ale każde może stać się polewą.

Pociskiem jest sytuacja, w której praca posiada faktyczne cechy stosunku pracy – jest wykonywana osobiście, w określonym miejscu i czasie, pod kierownictwem i w rytmie narzuconym przez sklep – lecz zostaje opakowana w konstrukcję cywilnoprawną lub pośrednictwo agencji. Państwowa Inspekcja Pracy podkreśla, że choć umowy cywilnoprawne są legalne, kluczowy jest sposób ich realizacji; zastępowanie stosunku pracy inną formą przy zachowaniu nadzoru i kooperacji stanowi zasadniczy problem. Dane GUS obrazują skalę tego zjawiska: na koniec grudnia 2024 roku pracę na podstawie umów zlecenia i pokrewnych wykonywało ponad 2,4 miliona osób. Nie oznacza to automatycznie patologii, gdyż zlecenie może być prawidłową formą współpracy.

Polska wersja reżimu techno-normatywnego: od pozornej elastyczności do leasingu ludzi

Jednak w handlu wielkopowierzchniowym pytanie brzmi wyjątkowo ostro: czy człowiek wykładający towar według grafiku sklepu, w kamizelce lub z identyfikatorem, pod presją normy i w strukturze poleceń w przestrzeni kontrolowanej przez sieć, naprawdę jest „samodzielnym wykonawcą usługi"? Czy może raczej jest pracownikiem, którego status prawny został odchudzony jak budżet na obsadę w poniedziałek rano?

Polska wersja reżimu techno-normatywnego jest dobrze znana każdemu, kto obserwował kasę w dyskoncie w godzinach szczytu. Skaner, kamera, kolejka, klient z promocją, aplikacja lojalnościowa, płatność kartą, zwrot, faktura, alkohol, weryfikacja wieku, kasa samoobsługowa wołająca o interwencję i równoczesne pytanie przełożonego, dlaczego paleta nie jest rozłożona. Kasjer przestaje być osobą od uprzejmej sprzedaży, a staje się operatorem wielu konfliktów naraz. Oficjalny slogan mówi: „uśmiech i profesjonalna obsługa". System mówi: „szybciej". Klient pyta: „dlaczego nie działa kod z aplikacji?". Kasa samoobsługowa komunikuje: „poczekaj na pomoc". Wtedy hasło „Stop. Nie zapomnij się uśmiechnąć" powinno zostać przetłumaczone na polski uczciwiej: „Stop. Nie zapomnij, że twoje emocje też są częścią targetu".

Kasy samoobsługowe nie likwidują pracy. Przenoszą jej część na klienta, a z pracownika czynią strażnika błędów. Staje się on jednocześnie technikiem, kontrolerem, osobą zatwierdzającą sprzedaż alkoholu, mediatorem frustracji, obserwatorem potencjalnych kradzieży i kimś, kto nadal ma „pomóc na sklepie". To polska wersja odwrócenia władzy opisanego przy Walmarcie: klient, który wcześniej kontrolował kasjera, teraz sam wykonuje część pracy kasjerskiej, a pracownik kontroluje klienta.

Nie jest to jednak awans do władzy, lecz raczej awans do wielozadaniowego stresu. Maszyna miała skrócić kolejkę, a często wydłuża listę mikrokryzysów. Przy wykładaniu towaru działa polska odmiana panoptycznej ucieczki. Kamera, kierownik zmiany, normy rozłożenia palet, system rotacji, daty ważności, tajemniczy klient, presja promocji i oczekiwanie, że półka ma wyglądać jak obrazek z gazetki. Towar ma być obfity, świeży, równy, przodem do klienta, bez braków. Jednak człowiek, który układa tę obfitość, bywa z agencji, na zleceniu, po nocnej dostawie i kilku dniach nieregularnych zmian, często bez realnej sprawczości wobec tempa pracy. Jego ucieczka nie musi polegać na kradzieży owoców w chłodni. Może przejawiać się w zwolnieniu ruchu, zniknięciu na magazynie, cichym „nie da się", wymianie informacji z innymi albo beznamiętnym wykonywaniu minimum. „To nie mój własny biznes" staje się tu filozofią przetrwania w sektorze, który lubi mówić o zaangażowaniu, ale rzadko daje mu stabilny grunt.

W polskim handlu wielkopowierzchniowym szczególnie newralgiczna jest rola cudzoziemców. Nie wolno traktować ich jako jednej masy. Inna jest sytuacja uchodźczyni z Ukrainy, inna studenta z Białorusi, inna pracownika z Gruzji, Filipin, Nepalu czy Kolumbii; inna osoby świetnie znającej polskie prawo, a inna człowieka zależnego od pośrednika, mieszkania, transportu i tłumaczenia dokumentów. PIP w kampanii informacyjnej przypomina, że każda umowa – zarówno o pracę, jak i cywilnoprawna – powinna być zawarta na piśmie przed rozpoczęciem pracy, a jeśli cudzoziemiec nie posługuje się językiem polskim, należy przedstawić mu treść umowy w wersji dla niego zrozumiałej. To brzmi jak elementarz państwa prawa. W praktyce ten elementarz bywa najbardziej rewolucyjną książką na magazynie.

Szczególne ryzyko dotyczy łańcucha pośrednictwa: agencja, podwykonawca, koordynator, brygadzista, mieszkanie pracownicze, transport do miejsca pracy, dokument legalizujący zatrudnienie, zmiana miejsca wykonywania pracy, różnica między treścią umowy a faktycznymi obowiązkami. Im więcej ogniw, tym łatwiej odpowiedzialność zaczyna krążyć jak zgubiony paragon.

Sklep mówi: to pracownik agencji. Agencja mówi: to wymagania klienta. Koordynator mówi: takie są grafiki. Pracownik słyszy: jeśli ci się nie podoba, ktoś inny przyjdzie. I znów wraca bon mot o cukrowej polewie. „Outsourcing” brzmi elegancko. „Leasing ludzi” brzmi już bardziej uczciwie, dlatego rzadziej pojawia się na slajdach.

Trzeba jednak zachować uczciwość: agencje pracy tymczasowej i elastyczne formy zatrudnienia nie są same w sobie złem. Mogą pomagać w legalnym wejściu na rynek pracy, umożliwiać pracę sezonową, odpowiadać na realne niedobory kadrowe i zapewniać cudzoziemcom pierwszy dochód. Problem nie polega na samym istnieniu elastyczności, lecz na nierównym podziale jej korzyści i ryzyk. Jeżeli elastyczność oznacza, że sieć handlowa ma szybko dostęp do ludzi, agencja ma marżę, klient ma pełną półkę, a pracownik ma niepewny grafik, niejasną umowę i słabą możliwość odmowy – to nie jest elastyczność.

Polski picker jako nowa figura niewidzialnej pracy

To „Kompleksowy System Przerzucania Niepokoju” w polskim wydaniu. Polski handel wielkopowierzchniowy wchłonął logikę e-commerce: odbiór zamówień, dark store’y, quick commerce, kompletacja zakupów, magazyny przy sklepach, aplikacje lojalnościowe i dostawy spożywcze tworzą nową figurę pracownika – polskiego pickera. To człowiek, który chodzi za klienta. Klient klika, picker biegnie. Klient ma być „bez zmartwień”, picker ma terminal. Klient widzi komunikat „zamówienie gotowe”, picker widzi pustą półkę, zamiennik, brak kodu, pomyłkę systemu, zatłoczoną alejkę i czas, który nie negocjuje. Mechanizm pozostaje ten sam: cyfrowość dla

jednego jest fizycznością dla drugiego. Jeśli w Chinach aplikacja przejęła klienta, w Polsce robi to samo, tyle że w innym kostiumie prawnym i kulturowym.

W tej gospodarce cudzoziemiec często staje się idealnym kandydatem do pracy realizacyjnej: jest dyspozycyjny, zdeterminowany, gotowy na pracę zmianową, a czasem słabiej zorientowany w prawie lub zależny od legalizacji pobytu i pośrednika. Nie oznacza to bierności migrantów – przeciwnie, często wykazują oni ogromną przedsiębiorczość, odporność i zdolność adaptacji. Ale właśnie dlatego system ich potrzebuje.

Polska demografia, rotacja w nisko opłacanych zawodach oraz niechęć części obywateli do najcięższych zmian sprawiają, że migranci łatają luki, których krajowy rynek pracy nie chce lub nie potrafi wypełnić. Według PIP nowe przepisy dotyczące zatrudniania cudzoziemców, komentowane w 2025 roku, miały jednocześnie upraszczać procedury i podnosić sankcje za naruszenia, umożliwiając w określonych sytuacjach nałożenie mandatu do 10 tysięcy złotych. Państwo zaczyna rozumieć, że migracja zarobkowa nie jest marginesem, lecz rdzeniem porządku pracy.

W polskiej odsłonie „gorący hałas" nie zawsze ma chińską estetykę renao. Czasem jest nim pisk bramek, komunikat o promocji, kolejka do pieczywa, głos z radiowęzła, paleciak na nocnej zmianie, awantura o cenę z gazetki, sygnał kasy samoobsługowej i językowy miszmasz zaplecza. Polski sklep staje się wielojęzyczny: polski, ukraiński, rosyjski, białoruski, angielski, hiszpański, nepalski, tagalski. Ta wielojęzyczność jest znakiem nowej klasy pracującej. Zamiast jednak romantyzować różnorodność, należy zapytać, czy każdy z tych języków ma dostęp do praw, instrukcji BHP, możliwości składania skarg, reprezentacji i rzetelnej informacji o wynagrodzeniu. Wielokulturowość bez tłumaczenia praw jest tylko kolorową wersją bezradności.

Polski handel wielkopowierzchniowy preferuje figurę „pracy od zaraz". To hasło jest krewnym „Worry Free", tyle że skierowanym nie do klienta, lecz do pracodawcy. Praca od zaraz oznacza natychmiastową dostępność, by system nie odczuł braku. Jednak człowiek „od zaraz" często jest człowiekiem bez czasu na negocjacje. Nie pyta długo o regulamin, bo potrzebuje pieniędzy. Nie analizuje statusu prawnego, bo ważniejsza jest pierwsza wypłata. Nie sprawdza różnicy między pracą tymczasową, zleceniem, outsourcingiem a zatrudnieniem bezpośrednim, gdyż cała energia idzie w utrzymanie się na powierzchni. I wtedy prawo, jeśli nie jest aktywnie egzekwowane, staje się luksusem poinformowanych. Polski prekariat handlowy nie polega więc wyłącznie na niskiej płacy, lecz przede wszystkim na kruchości pozycji.

Etyka pracy jako warunek dojrzałości rynku detalicznego

System opiera się na tym, że pracownik jest wymienny i pośredni – czasowy, zleceniowy, sezonowy, często migrant; ktoś niepewny swojego jutra, słabo reprezentowany lub zależny od kilku podmiotów naraz. Prekariat nie musi być skrajnie biedny w każdej godzinie; jego istotą jest brak trwałego oparcia. Człowiek może pracować ponad siły, a nadal nie mieć poczucia bezpieczeństwa. Może obsługiwać ogromny sklep, nie mając wpływu na własny grafik. Może utrzymywać „bezproblemową" konsumpcję miasta, samemu żyjąc w problemie przetrwania do kolejnego miesiąca. To jest polska wersja ostatniego metra: dystans nie tylko między półką a kasą, ale między wypłatą a czynszem.

Źródłowy slogan „Szczęśliwy Pracownik, Szczęśliwi Klienci" należy więc w Polsce potraktować jako test, a nie dekorację. Jeśli sieć handlowa naprawdę wierzy w tę maksymę, powinna umieć odpowiedzieć na kilka pytań: Ilu ludzi pracuje przez agencje? Ilu na zleceniach wykonuje faktycznie pracę podporządkowaną? Ilu cudzoziemców otrzymało umowy w języku, który rozumieją? Ilu pracowników zna grafik z wyprzedzeniem pozwalającym planować życie? Ilu może odmówić dodatkowej zmiany bez obawy o karę? Ilu ma realny kanał skarg poza koordynatorem, który jednocześnie pilnuje wykonania normy?

Bez takich odpowiedzi slogan jest polewą. Ładną, błyszczącą i bardzo fotogeniczną, pod którą może kryć się pocisk. Polskie państwo stoi tu przed poważnym zadaniem. Nie wystarczy ścigać skrajnych patologii; trzeba zrozumieć całą architekturę pośredniego zatrudnienia. Kontrola legalności pracy cudzoziemców, umów cywilnoprawnych i pracy tymczasowej musi odnosić się do faktycznego sposobu wykonywania obowiązków, a nie tylko do nazwy dokumentu. Państwowa Inspekcja Pracy w 2024 roku prowadziła tysiące kontroli dotyczących legalności zatrudnienia cudzoziemców, a relacje branżowe i prawne wskazywały na sprawdzenie dziesiątek tysięcy obcokrajowców z ponad stu państw. Najważniejsze nie jest jednak samo liczenie kontroli, lecz odpowiedź na pytanie, czy system potrafi uderzyć w opłacalność naruszeń. Jeśli kara jest niższa niż zysk z obchodzenia prawa, to bezprawie staje się modelem biznesowym z ryzykiem wkalkulowanym jak koszt folii stretch.

Wielkie sieci handlowe w Polsce powinny zostać zmuszone – nie tylko prawnie, ale i reputacyjnie – do ujawniania standardów pracy w całym ekosystemie: od bezpośredniego zatrudnienia, przez agencje i outsourcing, aż po sprzątanie, ochronę, logistykę, dostawy, kompletację i promocję. Klient ma prawo wiedzieć, czy „bez zmartwień" nie oznacza „bez etatu" dla kogoś innego. Nie chodzi o prymitywne zawstydzanie konsumentów, lecz o dojrzałość rynku. Jeżeli potrafimy porównywać skład jogurtu, ślad węglowy opakowania czy pochodzenie kawy, powinniśmy umieć oceniać także

standardy pracy ludzi, którzy umożliwiają nam zakupy. Etyczna konsumpcja bez etyki pracy jest jedynie półproduktem moralnym.

Ludzka twarz zamiast kodu kreskowego

A teraz przypowieść polska. W dużym sklepie na obrzeżach miasta wisiał napis: „Niskie ceny każdego dnia". Klienci wchodzili z aplikacją, koszykiem i nadzieją, że rachunek nie zaboli. Na hali pracownik z agencji wykładał towar, którego sam nie miał czasu kupić po zmianie. Przy kasie kobieta na zleceniu pomagała klientom walczyć z maszyną samoobsługową, która co kilka minut domagała się interwencji.

Na magazynie cudzoziemiec czytał umowę po polsku, choć lepiej rozumiał inny język. Koordynator zapewniał: „to tylko formalność". Kierownik dodawał: „wszyscy gramy do jednej bramki". A ktoś na zapleczu, bardzo cicho, sparafrazował źródłową maksymę: „to nie mój własny sklep, ale to jest moje życie". I wtedy prawda handlu wielkopowierzchniowego stała się prostsza niż paragon.

Polski handel wielkopowierzchniowy jest jednym z miejsc, w których testujemy, czy nowoczesność będzie miała twarz człowieka, czy tylko kod kreskowy. Agencje pracy tymczasowej, cudzoziemcy, umowy cywilnoprawne i outsourcing nie są z definicji patologią; mogą być legalnymi narzędziami organizacji pracy. Jednak w rękach rynku opętanego niską ceną, szybką dostępnością i minimalizacją kosztów łatwo stają się mechanizmem rozszczepienia odpowiedzialności. Jedni mają markę, inni marżę, jeszcze inni grafik, a ktoś na końcu zostaje z obolałymi plecami i niezrozumiałą umową.

Dlatego źródłowe bon moty trzeba przenieść do polszczyzny bez utraty ostrza. „Worry Free" oznacza w praktyce pytanie: sprawdź, kto przejmuje twoje zmartwienia. „To mój Walmart" przypomina: nie żądaj lojalności od człowieka pozbawionego wpływu na właściciela. „Stop. Nie zapomnij się uśmiechnąć" to sygnał, że emocje pracownika nie są gratisowym wyposażeniem stanowiska. „Pociski w cukrowej polewie" oznaczają, że najbardziej miękki język bywa opakowaniem najtwardszej presji.

„To nie mój własny biznes" znaczy: pracownik ma prawo oddzielić uczciwe wykonywanie obowiązków od samopoświęcenia dla cudzej marży. „Gorący hałas" to z kolei przypomnienie, że za zgiełkiem promocji i wielokulturowego zaplecza kryje się konkretna polityka pracy. Polski handel wielkopowierzchniowy stanie się cywilizowany nie wtedy, gdy wprowadzi więcej ekranów, kas samoobsługowych i aplikacji. Stanie się taki, gdy człowiek z agencji, cudzoziemiec, zleceniobiorca, picker, magazynier, kasjerka, pracownik ochrony czy sprzątaczka przestaną być traktowani jak

ruchome uzupełnienie niedoboru. Bo ostatni metr kapitalizmu nie przebiega od półki do kasy. Przebiega od sloganu do rzeczywistości. A tam, niestety, wiele firm nadal potyka się o własne plakaty.

> Ostatecznie, ostatni metr kapitalizmu nie przebiega od sklepowej półki do kasy, lecz od korporacyjnego sloganu do brutalnej rzeczywistości zaplecza. Prawdziwa innowacja w handlu nie powinna polegać na tym, by klient klikał szybciej, ale na tym, by system przestał łamać ludzi, aby to kliknięcie stało się możliwe. Jeśli luksusem nowoczesności jest brak zmartwień konsumenta, musimy zapytać, czyja godność została zapłacona za ten spokój.

Inspiracje

[1]

"Walmart" Eileen Otis

2026 | Stanford University Press | ISBN: 9781503646414

Eileen M. Otis jest profesorem socjologii na Northeastern University, gdzie pełni również funkcję kierownika programu studiów podyplomowych w Katedrze Socjologii. Jej praca naukowa koncentruje się na powiązaniach między pracą, globalizacją, płcią i ekonomią polityczną, ze szczególnym uwzględnieniem współczesnych Chin. Jest doceniana za badania etnograficzne nad pracą usługową i kapitalizmem detalicznym, rozwijając kluczowe koncepcje, takie jak „praca realizacyjna" i „wewnętrzny łańcuch dostaw", aby wyjaśnić, w jaki sposób wartość jest tworzona i zabezpieczana w punkcie sprzedaży. Otis jest autorką nagradzanej książki „Markets and Bodies: Women, Service Work, and the Making of Inequality in China" (2011) oraz publikacji z 2026 roku „Walmart: Made in China". Jest również redaktor naczelną czasopisma naukowego „Work in Progress".

Eileen M. Otis is an Associate Professor of Sociology at Northeastern University, where she also serves as the Graduate Program Director for the Department of Sociology. Her academic work focuses on the intersection of labor, globalization, gender, and political economy, with a specific emphasis on contemporary China. She is recognized for her ethnographic research on service work and retail capitalism, developing key concepts such as "realization labor" and the "internal supply chain" to explain how value is created and secured at the point of sale. Otis is the author of the award-winning book Markets and Bodies: Women, Service Work, and the Making of Inequality in China (2011) and the 2026 work Walmart: Made in China. She is also the Editor-in-Chief of the academic publication Work in Progress.

Northeastern University

Literatura uzupełniająca

Książki

Autorzy przywoływani w artykule:

[1] **"Markets and Bodies"**

Eileen M. Otis

2011 | Stanford University Press | ISBN: 9780804778350

Literatura pokrewna (Google Scholar):

[2] **"proclamation of the People's Republic of China"**

Mao Zedong

[3] **"Statement by comrade Mao Zedong, chairman of the Central Committee of the Communist Party of China, in support of the Afro-American struggle against violent repression"**

Mao Zedong

[4] **"The World Is Flat A Brief History of the Twenty first Century Thomas L Friedman"**

[5] **"rise and fall of american growth the us standard of living since the civil war"**

[6] **"Youre Paid What Youre Worth Jake Rosenfeld"**

[7] **"Wage Standard"**

Arindrajit Dube

[8] **"Our Best Work"**

Nilofer Merchant

Artykuły naukowe

Autorzy przywoływani:

[1] **"Energy renovation model in China: Research and recommendations"**

Xiuming Luo, Zedong Yan

2024 | Frontiers of Engineering and Scientific Research | DOI: 10.56028/fesr.2.4.17.2024

Google Scholar

[2] **"Labor, Class, and the International System."**

D. Reber Dunkel, Alejandro Portes, John Walton

1982 | Contemporary Sociology | DOI: 10.2307/2067172

Google Scholar

[3] **"Money and Liberty in Modern Europe: A Critique of Historical Understanding"**

John Walton, William M. Reddy

1988 | Contemporary Sociology | DOI: 10.2307/2070536

Google Scholar

[4] **"The Transition from US GAAP to IFRS: Fundamental Differences and Their Implications on Financial Statements That Walmart Should Know"**

A. Saleha, Ahmed M. Rashidb, Mustafa Abdulqader Suwaidc, S. Walton

2020

Google Scholar

Artykuły pokrewne (Google Scholar):

[5] **"China's Beauty Proletariat: The Body Politics of Hegemony in a Walmart Cosmetics Department"**

Eileen Otis

2016 | positions: asia critique | DOI: 10.1215/10679847-3320089

Google Scholar

[6] **"Disenfranchised: The Rise and Fall of Industrial Citizenship in China By Joel Andreas. Oxford: Oxford University Press, 2019. 320 pp. ISBN: 9780190052614 (paper)."**

Eileen Otis

2022 | The Journal of Asian Studies | DOI: 10.1017/s002191182200122x

Google Scholar

[7] **"Very Important People: Status and Beauty in the Global Party Circuit. By Ashley Mears. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 2020. Pp. 328. $17.95 (paper)."**

Eileen Otis

2021 | American Journal of Sociology | DOI: 10.1086/716589

Google Scholar

[8] **"Hourly beauty"**

Eileen Otis

2021 | The Routledge Companion to Beauty Politics | DOI: 10.4324/9780429283734-38

Google Scholar

[9] **"Book Review: Leftover Women: The Resurgence of Gender Inequality in China by Leta Hong Fincher"**

Eileen Otis

2015 | Gender & Society | DOI: 10.1177/0891243215585969

Google Scholar

[10] **"Inequality in China and the impact on women's rights"**

Eileen Otis

2015 | DOI: 10.64628/aai.6w3huswr5

Google Scholar

[11] **"Beauties at Work: Gender, Sexuality and Power in Chinese Companies Liu Jieyu London and New York: Palgrave Macmillan, 2017 x + 158 pp. £17.20 ISBN 978-1-137-50574-3"**

Eileen Otis

2018 | The China Quarterly | DOI: 10.1017/s0305741018000280

Google Scholar

[12] **"Migrant Labor in China: Post-Socialist Transformations"**

Eileen Otis

2017 | Contemporary Sociology: A Journal of Reviews | DOI: 10.1177/0094306117744805hh

Google Scholar

[13] **"The Otherness of Self"**

Eileen M. Otis

2004 | Contemporary Sociology: A Journal of Reviews | DOI: 10.1177/009430610403300225

Google Scholar

[14] **"Cultures of service"**

Eileen M. Otis

Handbook of Cultural Sociology | DOI: 10.4324/9780203891377.ch41

Google Scholar

Treść tworzy Fundacja Dobre Państwo.
Redaguje i publikuje APA ONE, autorski system redakcyjny Fundacji oparty na AI.

APA ONE Publishing System
Fundacja Dobre Państwo © 2026
Article ID: 1fa9662f-8dbf-4b2b-9043-74fa0819aefd